

# 아웃소싱 성공사례(동구약품)

윤현준

투비아이티

1. 기업개요
2. 아웃소싱의 배경
3. 아웃소싱의 목표
4. 아웃소싱 계약
5. 아웃소싱의 운영
6. 아웃소싱의 효과

## 1. 기업개요



동구약품은 1970년에 9명의 인원으로 종로구 관철동에 동구약품 상사(도매업)부터 시작하여 1973년에 구로구 고척동의 공장을 인수하면서 제조까지 할 수 있는 제약회사의 기본 틀을 만들게 되었다. 이후 경기도 향남으로 공장을 이전하면서 본격적인 생산체제로 전환하였다. 70년대 중반부터는 해외 여러 법인과 전략적 제휴를 하고 꾸준한 제품 개발로 지속적인 성장을 거듭 회사이다. 제약산

업은 고부가가치의 사업으로 알려졌다. 특히 요즘은 바이오 산업이 각광을 받으면서 21세기 산업으로 부각되고 있다. 특히 동구약품은 “세닐톤(전립선 치료제)”등 여러 가지 제품을 생산하여 좋은 반응을 얻었고 지금도 꾸준한 제품 개발로 인해 국내 제약산업을 주도하는 기업이다. 동구약품이 일반인들에게 알려지지 않은 이유는 전문 의약품 위주의 생산과 영업을 하는 회사이기에 생소할 수도 있지만, 현재까지 꾸준한 자기 개발로 인해 무리없이 성장해온 회사이다.

현재 동구약품은 자본금 20억원, 종업원 수 200여명으로 동구 그린마트, 코스매덕등의 자회사를 두면서 사업영역을 확장하고 있다. 동구약품은 “우수한 제품을 연구 개발하여 인류의 건강과 복지향상에 이바지하고 신의와 성실로서 사회적 책임을 다하는 기업”라는 사시와 “창의”, “신념”, “실천”의 사훈을 바탕으로 “인류의 건강과 행복에 주력하는 기업”이라는 21세기 비전을 제시하고 있다.

## 2. 아웃소싱의 배경

동구약품은 3여명의 직원으로 구성된 정보시스템 부서를 운영하고 있었다. 90년대 후반 효율적인 업무능력과 신속한 처리를 위해서 전산의 고급화를 추진하면서 새로운 시스템을 도입하였으나 기존 인력이 새로운 시스템에 적응하지 못하고 차츰 정보시스템 부서와 일반 부서간의 괴리가 생기게 되었다. 이로 인해 금액적인 부분과 업무적인 부분의 상당한 손실을 입게 되었다.

영업과 생산 물류 부서간의 정보 교환이 중요해짐에 따라 정보시스템 부서의 역할이 크게 강조되었다. 특히 의약품을 주로 생산하고 공급하는 회사의 특성상 상품의 신속하고 효율적인 배송과 공급, 원활한 영업을 위해서는 해당 정보에 관해서는 부서간 긴밀한 협조가 필수적 요소이다. 따라서 영업, 물류시스템의 중요성이 상대적으로 큰 비중을 차지하고 있었다. 그러나 정보시스템 부서 역할의 중요성이 커짐과 동시에 정보시스템 부서는 여러 가지 문제점들을 나타내고 있었다. 그 중 가장 큰 문제점은 현업 사용자와 정보시스템 부서의 괴리였다. 정보시스템 부서의 인력은 대부분 전산관련 출신자들이었는데 업무 흐름에 대한 경험과 지식이 부족한 경우가 많았다. 그러나 그보다 더 큰 문제점은 이들이 업무 흐름에 대한 이해의 필요성을 절실하게 느끼지 못하는 것이었다. 정보시스템에는 업무 프로세스와 전략적이고 기획적인 안이 반영되어야 함에도 불구하고 서로의 업무에 대한 이해가 부족하였으므로 비용과 업무과다가 일어남에 따라 두 분야간의 괴리를 줄이는 것이 무엇보다 시급한 과제였다.

또 다른 문제점은 정보시스템 부서의 폐쇄성으로 인하여 정보시스템 부서 인력들과 현업의 지식 공유가 부족했다는 것이다. 정보시스템 부서의 직원들은 대부분 현업의 요구나 문의가 있을 경우 너무 전문적이기 때문에 가르쳐 주어도 이해를 못한다거나 몰라도 된다는 식의 반응을 보이는 경우가 많았다. 그리고 현업부서 인력들이 장애가 발생했을 때 스스로 해결할 수 있도록 시스템에 대한 이해도를 높여 주려고 노력하기 보다는 문제가 발생했을 때마다 임시방편적으로 해결하는 정도에 그쳤다. 따라서 이들 사이의 보이지 않는 벽이 심화되고 현업의 정보시스템에 대한 이해는 더욱 부족하게 되었다.

결정적으로 전산 인력이 정보기술의 변화를 따라가지 못한다는 것이었다. 이것은 기존 정보기술에 안주하려는 정보시스템 부서 인력들의 정체성에도 문제가 있었지만 회사 내에 그러한 최신기술에 대해서 평가를 하고 의사결정을 내릴만한 권한을 주지 않았고 인력이 없었다. 회사의 입장에서든 비용적인 문제로 인하여 신규인력을 충원할 여력이 없었기 때문이었다.

이상과 같이 정보시스템 부서가 가지고 있던 문제와 함께 동구약품의 경영진은 업무환경 변화에 따른 요구를 기존의 정보시스템 부서와 정보기술이 충족시켜 주기에 한계가 있다고 생각하고 정보시스템은 업무 프로세스의 이해와 전문성의 확보가 필수적이라는 것을 절실하게 느끼게 되었다. 따라서 동구약품은 6개월간의 여러 가지 방안을 논의 끝에 정보시스템 아웃소싱을 채택하게 되었다.

### 3. 아웃소싱의 목표

동구약품은 중소 제약회사들이 증가하고 동구약품에서 출시된 제품과 타사 제품이 거의 동일하여 제품에 있어서의 경쟁력의 약화와 제품 수와 물량 증가에 따른 업무 복잡성으로 효율성이 저하되는 가운데

첫째, 고객서비스의 향상과 최고 수준의 운영효율을 통한 새로운 경쟁력의 향상

둘째, 효율적인 정보시스템의 이용과 정보시스템 부서의 혁신을 통해 이러한 목적을 달성하고자 하였다. 동구약품은 경쟁력 있는 시스템을 구축하고 정보시스템 부서를 혁신하는데 있어 아웃소싱만을 고려한 것은 아니었다. 기존의 정보시스템 부서의 틀 안에서 리엔지니어링을 수행하는 것도 고려 대상이 되었다. 하지만 기업 내에 정보시스템 부서가 존재하는 한 위에서 언급한 문제들은 해결되기 어렵다고 판단했고 타 기업에 비해 상대적으로 낙후 되어있던 정보시스템 인프라, 운영조직, 사용자 수준 등을 빠른 시간 내에 어느 정도의 수준에 올리기 위해서는 정보시스템 부서의 개편만으로는 부족하다고 생각했다. 또한 정보시스템 부서를 아웃소싱 함으로써 이 분야에 대한 전문성을 확보하는 동시에 다른 핵심 부문으로 자원을 집중함으로써 비용절감 뿐 아니라 회사 차원에서 효율

적으로 기업 운영을 해 나갈 수 있다고 확신했다.

#### 4. 아웃소싱 계약

한국소프트웨어서비스(주)는 아웃소싱이란 업무가 처음시도는 업무였다. 그래서 가장 업무상으로 근접한 ERP부서에서 담당하기로 하였다. 이후 2002년 5월 1일부로 ERP부서가 분사하는 관계로 분사한(주)투비아이티로 모든 계약사항이 이관되었다.

동구약품이 (주)투비아이티와 아웃소싱 협의가 이루어지기 시작한 99년 3월까지도 현 시스템은 미개발 상태였다. 여러 가지 문제로 인해 개발이 완료되지 않아 아웃소싱을 하면서 시스템을 안정화하는 방법으로 진행이 되었다. 3년간 아웃소싱을 하는 것을 조건으로 1년 단위로 재계약을 하기로 하였으며 특별한 사항이 없으면 계약사항은 계속해서 유지되는 것으로 하였다. 대개의 경우 아웃소싱 계약을 위한 협상팀이 구성되지만 동구약품은 아웃소싱 계약을 위한 협상팀을 따로 구성되지 않았다. 단지 동구약품의 아웃소싱을 주관하고 있는 기획실과 (주)투비아이티 측이 협의하는 방식으로 이루어졌다.

계약과정에 있어서 문제가 된 것은 “어디까지가 시스템의 안정화인가?”이다. 어디서부터 어디까지 인가를 두고 서로의 입장차이가 있었다. 기본적인 계약서의 형태조차 어떻게 가져가야 할 지 모르는 상태였다. 그래서 외부인사를 통해서 계약사항부터 서로의 요구안을 절충하는 방법으로 가기로 하였다. 인원은 기본 2명으로 하되 안정화가 완료되는 시점에서 1명으로 단축하고 충원이 필요 할 때는 인원수에 관계없이 투입하는 것을 기본으로 하였다. 역할은 현재 시스템 관리까지만 하는 것으로 하고 금액은 기본 수에 따라 지급하되 인원 충원시에는 새로운 계약을 하기로 하였다. 기타 서비스 범위나 다른 것에 대해서는 상황에 따라 계약서에 첨부하였다.

#### (1) 서비스 범위와 업무 분할

동구약품과 (주)투비아이티는 어디까지 아웃소싱 할 것인가? 서비스는 어디까지 할 것인가? 서비스 레벨은 어떻게 정할 것인가와 같은 문제가 있었다. 이러한 내용을 협의하는 과정에서 동구약품은 이와 관련된 모든 문제에 대한 결정을 (주)투비아이티와 협의하여 결정하겠다는 입장을 보였다. 이러한 동구약품의 태도에 대해 (주)투비아이티는 까다로운 협상을 할 수도 있지만, 필요이상의 과도한 서비스가 제공되는 것을 방지하는 방법이 될 수 있음을 인식하고 모든 부분을 협의하여 결정하기로 했다. 바로 상호간의 신뢰와 노력을 바탕으로 충분한 의견교환과 협상을 통해 계약이 이루어지는 것이 바람직하다고 생각했다. 하지만 미개발 시스템으로 인해 초반 아웃소싱이외에 개발까지 부분적으로 참여하게 되었다. 그로 인해 약간의 본 업무에 차질이 왔다. 이후 추상적인 안정화보다는 부서별로 구체적인 안정화 방안을 제시 할 것을 요구하였고, 동구약품은 각 부서 실무자와 책임자 및 기획실 인원 (주)투비아이티는 아웃소싱 책임자와 구체적 협의를 한 후 그 이후의 모든 사항은 재계약시 반영하기로 하였다. 즉 서비스에 관련된 문제들이 협의과정 중 구체적으로 결정된다면 서비스 개시 이후에 지나친 요구사항의 제시와 잦은 계약의 변경 등과 같은 운영상의 혼란을 초래한다는 것을 배웠다.

시스템 운영과 시스템 관련 업무 외의 전산 업무는 기획실에서 총괄하는 방식이었다. 물론(주)투비아이티는 필요한 정보와 경험을 동구약품에 제공하였다. 이로 인해 각 부분별 전문화가 실행되었고, 아웃소싱인원은 기본 업무에 충실하게 되었다.

이는 미 개발된 시스템의 안정화와 운영이 우선시 되었기에 가능했던 부분이었다.

구분	아웃소싱 이전	아웃소싱 이후	비고
비용	- 내부직원 일정급여 지급 - 프로젝트 외주 - 기타 관리비	- 탄력적 인원 배정 - 전산관련 관리비지출 감소 (자체 해결 건이 많아짐)	유지비 감소
전문성	- 사용자 교육 없었음	- 내부 외부 교육 실시 - 고급인력 확보	
업무	- 업무로 인한 혼선	- 책임 부서가 확실해짐	

<표1-1> 아웃소싱 이전과 이후 비교표

## (2) 시스템 안정화

모든 안정화 기준은 기획실과 (주)투비아이티가 협의하여 결정한 사항만 실행되었다. 물론 기본적으로 투입된 인원으로서 힘들어질 경우 부분적으로 새로운 계약 체결함으로서 아웃소싱 인원의 부담을 줄였다.

계약시 안정화 범위를 정하여 향후 1년간의 장기적인 계획 위주로 진행하면서 수시로 발생하는 문제점에 대해서는 즉시 대처하였다. 그로 인해 사용자들의 전산 가동률이 높아지기 시작했다.

## (3) 비용산정

동구약품과 (주)투비아이티는 투입인원을 결정한 후 기본 1년 계약금을 인원의 가동률로 산정하여 이를 12등분하여 대해 매달 (주)투비아이티에 비용을 월별로 지급하는 방식을 채택하였다. 또한 추가로 인원이 배치될 경우 그 건에 대해서 계약을 다시 하고 비용산정을 하여 지급하는 방식을 채택하였다. 이로 인해 동구약품은 필요이상의 인원의 비용을 줄일 수 있었고, (주)투비아이티는 기본인원 외에는 신축적으로 운영할 수 있었다.

## 5. 아웃소싱의 운영

동구약품은 아웃소싱으로 정보시스템 부서가 없어졌고 나머지 조직구조는 이전에 비해 크게 달라진 것이 없었다. 그러나 동구약품 내부의 정보시스템 부서가 없어졌다고 해서 정보시스템에 관한 의사결정을 완전히 (주)투비아이티에게 맡겨 놓을 수만은 없었다. 만일 그렇게 한다면 시간이 지날수록 동구약품 자체의 판단능력이 떨어질 것은 당연한 일이고 (주)투비아이티의 결정에 이끌려 갈 수밖에 없을 것으로 판단되었다. 이러한 상황은 (주)투비아이티 입장에서도 바람직한 방향이 아니었다. 고객사가 스스로 판단하고 요구할 수 있는 부분과 자체 판단으로 필요하지 않은 요구 사항을 구별하는 능력을 가지도록 하는 것이 중·장기적인 관점에서 무엇보다 중요했다. 동구약품에 존재하는 기획팀은 바로 이러한 조직 내 정보화 수준의 저하를 방지하는데 중요한 역할을 하였다. 기획팀은 최종사용자와 현업의 다양한 요구사항을 접수하고 분석해서 필요하다면 (주)투비아이티에 요청하기도

하고 스스로 해결할 수 있는 문제는 자체 해결을 유도하는 역할을 수행했다. 주로 과장이나 부장급으로 구성되어 있으며 동구약품과 (주)투비아이티를 연결하는 창구 역할을 하고 있으며 내부의 불만이나 요구사항을 해결하기도 하고 비용정산에 관한 업무를 담당하였고, (주)투비아이티 담당자가 전화상이나 현장을 직접 방문하여 시스템의 이해를 돕기도 하고 문제점을 수령하여 조치를 하기도 하였다. 또한 기획실과 (주)투비아이티의 담당자가 수시로 업무에 대한 회의를 함으로써 (주)투비아이티는 실무자들의 요구사항을 조치해주고 문제점을 지적하였다. 따라서 이 회의는 동구약품과 (주)투비아이티에게 상당히 중요한 역할을 하게 되었다.

(주)투비아이티는 아웃소싱인원을 동구약품에 상주시켜 문제가 발생 시 최대한 빠른 시간 안에 조치를 취하였다. 또한 상주로 인해 어느 부서나 항상 아웃소싱 인원과 연락이 가능하여 문제가 발생하거나 업무적인 도움이 필요할 때 일대일로 조치하거나 교육을 실시하였다. 아웃소싱 인원은 기존 업무 외 교육 및 동구약품에 관련이 있는 모든 부분을 상호 협의하에 해결하여 피해를 최소화했다. (주)투비아이티와 동구약품 기획실은 시스템 운영상 문제점을 점검한 결과 업무 프로세스에 대한 현업의 의식개혁이 가장 시급한 문제가 발생하였다고 판단하여 상황에 따라 기획실 인원과 (주)투비아이티 인원이 교대로 투입되어 교육에 중점을 두면서, 사용자들이 현 시스템에 최대한 빠른 시간 안에 적응하도록 긴밀한 협조 관계를 유지하였다. 또한 시스템의 변경으로 인해 부서의 업무가 변경되었으나 새로운 업무 프로세스를 만들어 현업간의 충돌을 사전에 방지하였다. 현재는 시스템의 초기 도입 시 잘못된 판단으로 인해 서버를 변경하려는 중이다. 물론 운영 시 발견된 문제점 중 변경해야 할 부분에 대해서는 서버변경 후 기획실과 협의하여 진행할 계획이다.

## 6. 아웃소싱의 효과

동구약품은 아웃소싱을 통하여 기술력의 향상과 전문성이 확보되는 결과를 가져왔다. 그리고 시스템 기획 면에서 이전에 직접 수행하던 시장조사를 전문인력들이 대행하면서 현재 상황과 미래에 대한 대비를 함으로써 시간과 비용을 대폭 줄일 수 있었다. 또한 아웃소싱으로 인하여 현업의 책임이 강화하고 적극적으로 그들이 참여함으로써 그들의

요구사항과 불만을 충분히 반영하는 효과적인 시스템을 개발할 수 있게 되었다. 직원 교육도 내부와 외부가 합하여 서비스의 질을 높였으며 아웃소싱의 결과에 대해 대부분의 직원들이 만족스러움을 나타내었다. 또한 동구약품의 전반적인 관리 능력과 위기 대처능력이 향상되는 결과를 가져왔으며 기업의 투명성이 한층 높아졌다. 그러나 무엇보다도 아웃소싱의 가장 큰 효과는 비용절감에서 나타난다. 불투명한 경제사정으로 대부분의 기업들이 많은 어려움을 겪고 있는 상황을 볼 때 이 같은 결과는 동구약품의 정보시스템 아웃소싱이 만족할 만한 수준이라는 것을 뒷받침한다.